



БРЕЖЕСТОВСКАЯ Е.А.

УСИЛЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РОЛИ КОНФЛИКТОВ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Массовая приватизация, которая осуществляется в Украине, является основой трансформации множества крупных и средних предприятий в акционерные общества. Этот процесс позволил миллионам граждан стать собственниками, что повысило мотивацию и заинтересованность в эффективном функционировании приватизированных предприятий.

Эффективное управление акционерным обществом связано с интересами различных внутренних и внешних групп, например: учредителей, акционеров, руководства, потребителей, поставщиков, работников, пенсионеров, центральных и местных органов государственного управления, местного самоуправления и общества в целом. Каждая из этих групп имеет определенные юридические защищенные права и интересы и стремится не только сохранить, но и расширить их.

При создании конкретной схемы корпоративного управления обществом очень важно разработать структуру организации, которая будет работать с наибольшей эффективностью.

Организация является основной ячейкой в социальной структуре нашего общества. Социальная жизнь людей протекает в составе тех или иных организаций (производственных, финансовых, коммерческих и т.д.)

Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения.

Любая организация характеризуется внутренней и внешней средой. Основу внутренней среды организации составляют ее функциональная структура, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда организации включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды. Факторы внутренней и внешней среды организации могут оказаться причиной конфликтов. В любом конфликте выделяют объект и предмет. Предметом конфликта является заинтересованность определенных лиц разрешением проблемы в свою пользу. А объектом конфликта выступает один из элементов материального или социального мира, способный служить предметом притязаний.

Особое внимание следует обратить на экономические конфликты, суть и степень распространенности которых изменилась с переходом Украины к рыночным отношениям.

Одной из причин конфликтов является конфликт интересов во вновь образованных предприятиях организационно-правовой формы Акционерное общество. Этот вид конфликтов новый для нашей страны так как переход к новой организации бизнеса привел к появлению новых правоотношений.

Субъектами конфликта в АО являются:

1. Менеджеры
2. Собственники
3. Акционеры
4. Поставщики
5. Фирмы связанные со сбытом продукции

Между каждой из групп складывается особый вид взаимоотношений. Прежде всего, не всегда интересы менеджеров и собственников (под собственниками будет понимать акционеров, владеющих большим пакетом акций) совпадают. Так, практически все менеджеры стремятся стать

собственниками, а значит преднамеренно могут предпринимать действия по снижению курса акций, чтобы в последствии их скупить.

Рассмотрим особенности украинского пути развития корпоративного управления. Прежде всего наше население стало собственником не в результате покупки акций на аукционах, торгах, трендах и т.д., как это происходило в большинстве стран мира, а посредством приобретения приватизационных сертификатов. Приватизация осуществлялась по двум направлениям. В первом случае, когда старое руководство предприятий остается во главе предприятия, политика предприятия не изменяется и после приватизации. Причем старый руководящий состав пытается противодействовать покупке акций внешним инвестором. Еще до приватизации в период создания кооперативов, руководство предприятий организовало ряд посреднических фирм, посредством которых продукция реализовывалась по ценам, покрывавшим расходы, а в последствии эти созданные фирмы реализовывали продукцию по рыночным ценам и эту разницу руководители предприятий утаивали. С приходом внешнего инвестора эта схема могла нарушиться. Даже если в результате приватизации внешний инвестор становится держателем акций, бывшее руководство стремилось держать в своих руках контрольный пакет. В отечественной практике примечательно следующее - мелкие держатели акций, а в основном это работники того же предприятия, голосовали за старое руководство, даже за те решения которые заведомо ущемляют их права. Такая ситуация возможна в виду того, что акционеры не знакомы со своими правами или акционеры, являющиеся работниками предприятия, боятся увольнений, а руководство выдвигает условия, в соответствии с которыми работники могут продать свои акции только внутри организации, прежде всего руководителям предприятия. Кроме того, доказать противозаконность действий руководства практически невозможно в виду несовершенства правовой базы.

В случае, если контрольный пакет оказывался в руках внешних инвесторов, ситуация выглядела следующим образом. Внешний инвестор договаривается с бывшим руководством об уступке части прибыли новому руководству. Основная причина большой налог на прибыль. В том случае, если государство ужесточит меры наказания за сокрытие прибыли, в дальнейшем при несовершенном налоговом законодательстве, могут возникнуть более изощренные схемы сокрытия прибыли. То есть внешний инвестор не заинтересован вкладывать деньги в организацию и продает свой контрольный пакет акций.

В каждом из вариантов ущемляются интересы мелких акционеров. Вся политика вновь созданных предприятий сводится к пополнению доходов руководства компаний.

Конфликт интересов – это еще не преступление. Однако, если проанализировать последствия, к которым может привести его существование, можно сделать вывод, что конфликт является причиной серьезных нарушений. Это ситуация, которая возникает иногда даже независимо от воли индивидуума. Главным принципом возникновения конфликта интересов является раскрытие информации о его существовании. Последовательность действий разрешения конфликта интересов следующая: возникновение – уведомление – раскрытие информации – обсуждение – принятие решений – реализация принятых решений. Но существование конфликта позволяет увидеть наиболее важные вопросы внутри организации и на его основе принять наиболее правильное решение.

Очень важно предусмотреть вопросы урегулирования конфликта интересов во внутренних документах общества. Например:

Документ	Мероприятия по устранению конфликтов
Положение о Наблюдательном совете, Правлении, Ревизионной комиссии	Разработка основных принципов поведения должностных лиц органов управления, принципов раскрытия информации о существовании конфликта интересов на этапе избрания должностного лица
Положение о должностных лицах	Определение основных понятий и определения конфликта интересов, общих принципов поведения должностных лиц, их прав и обязанностей, касающихся общества, общих принципов ответственности, порядок привлечения к ответственности
Договор с должностным лицом	Формулировка обязанностей конкретного должностного лица по отношению к конфликту интересов
Обязанности должностного лица по отношению к конфликту интересов	Составлении подписанного должностным лицом документа, которой подтверждает ознакомленность с общей политикой общества в отношении конфликта интересов

Конфликт интересов является как тормозом развития, так и стимулом, позволяющим обратить внимание на несовершенство законодательства, низкий уровень бизнес – культуры и этики делового общения .

Литература

1. Управление Акционерным обществом (корпоративное управление в Украине). Пособие – К. 1999. – 196 с.
2. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков. 1997. – 352 с.
3. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – С-П.: Питер, 2000. - 368с.
4. Голубков Д. Особенности корпоративного управления в России. – М. 1999. – 272 с.
5. На пороге 21 века. Доклад о мировом развитии 1999/2000 года. – М. 2000.
6. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. – М. 2000. – 320 с.
7. Международная Финансовая Корпорация отделение Мирового банка. Проект корпоративного управления в Украине. Материалы семинаров по вопросам корпоративного управления.